



Contrôle et RSE aux frontières de l'entreprise : la gestion responsable de la relation fournisseurs dans les grands groupes industriels

Françoise Quairel

► To cite this version:

Françoise Quairel. Contrôle et RSE aux frontières de l'entreprise : la gestion responsable de la relation fournisseurs dans les grands groupes industriels. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", May 2007, France. pp.CD-Rom. halshs-00544956

HAL Id: halshs-00544956

<https://shs.hal.science/halshs-00544956>

Submitted on 9 Dec 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Contrôle et RSE aux frontières de l'entreprise : la gestion responsable de la
relation fournisseurs dans les grands groupes industriels

Françoise QUAIREL
Maître de Conférences,
DRM CREFIGE, CNRS UMR7088
Université Paris-Dauphine
quairel@dauphine.fr

Contrôle et RSE aux frontières de l'entreprise : la gestion responsable de la relation fournisseurs dans les grands groupes industriels

Résumé

L'importance de l'externalisation et de la sous-traitance est croissante. Dans ce contexte, la chaîne d'approvisionnement doit être intégrée au périmètre de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et par conséquent dans le système de contrôle inter-organisationnel. Cet article analyse comment les grands groupes contrôlent les performances RSE de leur fournisseurs et à quelles conditions ce contrôle est effectif. Le cadre théorique s'appuie sur les trois formes de contrôle inter firme : contrôle par le marché, par la bureaucratie, par la confiance et le réseau. La recherche empirique porte sur l'étude de la RSE dans la gestion des relations fournisseurs de cinq groupes industriels considérés comme pro-actifs dans ce domaine. Le contrôle par le marché n'intègre pas effectivement la RSE ; le contrôle bureaucratique met en place des codes de conduite, des évaluations des performances RSE des fournisseurs, des audits. Les fournisseurs sont alors placés dans une injonction contradictoire entre une pression pour un prix le plus bas possible et des contraintes de stricte conformité à des procédures et à des codes de conduite. Le troisième mode de contrôle est un contrôle social, basé sur la confiance ; Il est adapté aux caractéristiques des attentes en matière de RSE : résultats non mesurables, critères d'évaluation peu précis, perspective gagnant-gagnant au sein d'un partenariat. Cependant cette forme n'est mise en œuvre que dans un très petit nombre de cas, alors que les relations fournisseurs analysées sont contrôlées par le marché ou la bureaucratie. Il existe un fossé important entre le discours messianique des grandes entreprises étudiées et l'effectivité des dispositifs de contrôle RSE qu'elles mettent en œuvre dans leur chaîne d'approvisionnement.

Mots clés : Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ; gestion de la relation fournisseur ; contrôle inter organisationnel ; contrôle par le marché, la bureaucratie, contrôle social ; contrôle de gestion.

Inter firm control and CSR on the boundaries of the organization : sustainable supplier relationship management in large industrial groups

Abstract :

The importance of externalisation and sub-contracting is growing. In this context, the supply chain has to be integrated in the corporate social responsibility (CSR) boundaries and therefore in their inter-firm control system. This paper examines how the large companies control the social performances of their suppliers and what are the conditions of this interfirm control's effectiveness. The conceptual framework is based on the three patterns of inter-organizational control : market based pattern, bureaucracy based pattern and trust and partnership based pattern. The empirical research analyses five cases of supply chain management within large and pro-active industrial companies. The market based control does not integrate CSR ; bureaucracy implements codes of conduct , monitoring and evaluation of CSR performances. The suppliers face with contradictory injunction : the lowest possible price and the strict compliance with standards and codes of conduct. The third pattern is a social based control; it meets the characteristics of the CSR requirements : low output measurability, performance assessed through broad emergent standard, win-win perspective that leads to a partnership. However, this form is implemented only for a small number of suppliers while analyzed suppliers relationships are more a market or bureaucratic based control and there is an important gap between managerial messianic discourse and the effective implemented control

Key words : Corporate Social Responsibility (CSR) ; Supplier relationships management ; Inter-organizational control ; Market, bureaucracy, social control ; Management control.

Contrôle et RSE aux frontières de l'entreprise : la gestion responsable de la relation fournisseurs dans les grands groupes industriels

Les objectifs stratégiques des grandes entreprises cotées font une part croissante aux dimensions environnementales et sociales à côté des objectifs économiques et financiers. Les entreprises sont des acteurs encastés dans la société et, pour maintenir leur légitimité, pour assurer leur pérennité, elles sont amenées, effectivement ou symboliquement, à introduire dans leurs stratégies des actions en vue d'assumer les impacts de leurs activités, « *pour autant que ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société et du développement durable, fondées sur un comportement éthique, le respect de la loi en vigueur et des instruments intergouvernementaux, et intégrées aux activités habituelles de l'entreprise* »¹, c'est-à-dire qu'elles sont amenées à inclure la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans leurs objectifs.

Or, au cours des vingt dernières années, les grands groupes industriels ont développé des stratégies de recentrage sur leur métier principal ; le recours croissant à l'externalisation ou à la sous-traitance de nombreuses activités, mais également le recours à diverses formes de partenariat et de coopération ont fait éclater le modèle de l'entreprise intégrée. Selon les secteurs, les achats représentent de 50 à 70% de la valeur des produits commercialisés par les groupes industriels. Cette évolution restitue au marché un pouvoir d'arbitrage qui était du ressort des dirigeants et fait également émerger un modèle d'entreprise en réseau (Mariotti, 2005), composée de centres de décisions relativement autonomes et dont l'efficacité repose sur le management de la relation. Dans ce contexte, l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ne s'arrête pas à la frontière juridique du groupe mais intègre, dans son périmètre, la gestion de la chaîne d'approvisionnement. (Quairel, 2006b). Les lignes directrices de la « *Global Reporting Initiative* » (GRI) qui proposent une normalisation du contenu des rapports de développement durable publiés par les entreprises, définissent ainsi, dans la version 3, le périmètre de reddition sur la responsabilité sociale de l'entreprise : « *..Les limites d'un rapport de développement durable doivent s'étendre à toutes les entités qui produisent des impacts appréciables (réels ou potentiels) sur la durabilité et/ou sur lesquelles l'organisation exerce un contrôle ou une influence significative en matière de politiques et pratiques financières et opérationnelles..* » (GRI 3, 2006, p.14).

¹ Définition de la RSE proposée par le groupe de travail TG3 dans la préparation de ISO 26000 ; Compte rendu de la 3ème réunion de l'ISO/TMB.WG du 14 au 19 mai 2006, Lisbonne

L'influence et le déploiement des stratégies dans une organisation aux frontières floues s'exerce par le contrôle inter-organisationnel, qui à l'instar du contrôle intra-organisationnel, a pour but d'influencer le comportement des acteurs (ici les fournisseurs) pour les rendre cohérents avec la stratégie (Bouquin, 2004), et de réduire l'incertitude. Le périmètre de responsabilité est défini par le périmètre d'influence ; le contrôle est une « *influence créatrice d'ordre* » (Chiapello, 1996, p.52) , donc les entreprises qui affichent dans leurs stratégies des objectifs de RSE, pour assumer leur responsabilité au-delà des seules frontières de l'organisation devraient intégrer, dans leurs processus de contrôle inter-organisationnel, la « *triple bottom line* » (Elkington, 1999)²

Nous posons donc l'hypothèse qu'il y a un lien entre le périmètre de responsabilité sociale et environnementale effectivement assumée et les processus de contrôle inter organisationnels mis en œuvre, notamment dans le contrôle de la relation fournisseur. L'objet, la nature des dispositifs de contrôle de la relation fournisseur et leur influence sur les fournisseurs traduit la représentation que se font les dirigeants des frontières de la RSE et l'effectivité de l'exercice de cette responsabilité. La typologie traditionnelle de ces modes de contrôle : marché, bureaucratie, clan ou contrôle social (Ouchi, 1979 ; Van der Kooistra *et al.*, 2000 ; Langfield-Smith *et al.*, 2003 ; Langevin *et al.*, 2003 ; Dekker, 2004) a été mobilisée, d'une part pour analyser et apprécier l'effectivité du contrôle de la RSE dans la gestion de la relation fournisseur, et d'autre part, pour voir comment le contrôle de la RSE s'articulait au sein du processus global de contrôle inter-organisationnel.

La question de la RSE et de son contrôle dans la gestion des relations fournisseurs est surtout étudiée dans la littérature académique, pour les entreprises des secteurs (confection, jouets ou chaussures et vêtements de sport, grande distribution..) dénoncés pour les violations des droits de l'homme au travail chez leurs sous-traitants, dans les pays du Sud. Ces secteurs ont mis en place des codes de conduite et des dispositifs d'audit sur leur chaîne d'approvisionnement afin de protéger ou de restaurer leur réputation (Roberts, 2003). Notre travail porte sur des grands groupes n'appartenant pas à ces secteurs très exposés mais qui sont cependant considérés comme pro-actifs ; ils annoncent, au nom de leur responsabilité sociale, la mise en place volontaire de politique d'achats responsables. Les stratégies d'achat comportent deux volets : le volet « produit ou service acheté » et le volet « gestion de la relation fournisseur » ; bien que ces deux domaines ne soient pas indépendants, nous avons centré notre travail sur la gestion de la relation fournisseur.

² Intégration dans les objectifs de l'entreprise des trois objectifs généralement assignés au développement durable : prospérité économique, justice sociale et qualité environnementale

Pour analyser les déterminants de la construction des frontières de la RSE au travers des processus de contrôle inter-organisationnel, nous nous appuyons d'une part, sur l'étude de la littérature relative au contrôle inter-organisationnel et à la gestion « durable » de la chaîne d'approvisionnement (littérature essentiellement managériale), sur une analyse des discours institutionnels de grands groupes industriels (rapports et sites Internet) et sur une analyse des différents référentiels normatifs ou contractuels ; d'autre part, nous avons conduit une étude exploratoire avec des entretiens semi-directifs auprès des responsables achats et développement durable dans cinq grands groupes français engagés dans des stratégies intégrant des objectifs de développement durable³ ; notre travail s'appuie également sur une étude réalisée auprès de vingt deux PME en France⁴ dont certaines sont les fournisseurs des grands groupes étudiés.

Après avoir présenté, dans une première partie, les finalités d'un contrôle de la RSE dans la gestion de la relation fournisseur et les dispositifs qui s'y rattachent, nous analyserons, dans une deuxième partie, les modes de contrôle inter-organisationnels mis en œuvre, leurs déterminants et les limites pour le déploiement effectif de stratégies RSE.

Partie 1 : Les finalités du contrôle de gestion « durable » de la relation fournisseur : entre vision messianique et défensive

Comme nous l'avons vu, l'objectif du contrôle est d'influencer le comportement des acteurs ayant un pouvoir de décisions pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Les objectifs des entreprises en matière de contrôle de la RSE au sein de leur chaîne d'approvisionnement peuvent être analysés en fonction de deux représentations (Quairel, 2006) de la RSE dans la gestion de la relation fournisseur : une vision « messianique » qui confie à l'entreprise la mission de diffuser les valeurs et les bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses sous-traitants et fournisseurs, et une vision « défensive » qui consiste à établir des conditions pour se protéger des risques liés aux pratiques de fournisseurs non conformes aux valeurs socialement acceptables.

1.1. La vision « messianique »

³ Rhodia, Renault, Suez, Lafarge, EDF

⁴ L'enquête a été réalisée auprès de vingt deux PME, par R.Acosta, M. de Marcillac et S.Seddiki, dans le cadre du master RSE de Paris XII en 2006

La responsabilité de l'entreprise est de promouvoir auprès de ses fournisseurs et de ses sous-traitants, le même niveau de performance RSE que celui qu'elle développe à l'intérieur. Cette approche est celle des grands organismes comme l'ONU (Pacte Mondial) et l'OCDE. Le Pacte Mondial, d'emblée, situe l'engagement des entreprises signataires dans la vision « messianique » : « *Le Pacte Mondial engage les dirigeants des entreprises à embrasser, promouvoir et faire respecter un ensemble de valeurs fondamentales dans le domaine des droits de l'homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption* ». Dans ce cadre, EDF demande, dans sa charte de la sous-traitance (2006), à ses fournisseurs et sous-traitants d'adhérer au Pacte Mondial.

Le rôle des grandes entreprises multinationales est encore plus clairement précisé dans les principes directeurs de l'OCDE. Elles doivent : « *Encourager, dans la mesure du possible, leurs partenaires commerciaux, y compris leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, à appliquer des principes de conduite des affaires conformes aux Principes directeurs* » (OCDE, principes généraux 10, révision 2000, page 24). Le guide souligne l'importance de ce rôle qui peut être direct ou indirect par l'intermédiaire de fédérations professionnelles.

En charge de promouvoir l'intérêt général sans avoir les moyens d'une régulation contraignante, il n'est pas étonnant que ces organismes demandent aux grandes entreprises pro-actives d'assurer le contrôle des pratiques environnementales et sociales de leurs fournisseurs et sous-traitants. La vision est claire : la démarche volontaire des grandes entreprises doit les conduire à diffuser les grands principes auprès d'un réseau de partenaires le plus large possible et entreprendre des actions qui en encouragent l'adoption. Les fournisseurs et sous traitants visés sont le plus souvent ceux des pays du Sud dans lesquels les législations environnementales ou sociales sont moins exigeantes. La faiblesse institutionnelle conduit des entreprises à mettre en place des démarches volontaires pour fonctionner selon des normes acceptables et améliorer les conditions de vie et de travail dans les zones où elles opèrent. En France, le décret d'application de l'article 116 de la loi NRE demande aux entreprises de publier dans leur rapport de gestion : « *l'importance de la sous-traitance et la façon dont la société promeut auprès de ses sous traitants et la manière dont elle s'assure du respect par ses filiales du respect des conventions de l'OIT* ». La responsabilité sur laquelle l'entreprise doit rapporter auprès de ses parties prenantes comprend donc cette mission de promotion des conventions de l'OIT. Si ce point a été l'un des plus mal renseignés dans les rapports (ORSE, 2003), on peut cependant penser que l'obligation de rendre des comptes est l'un des leviers qui pousse les entreprises à formaliser leurs pratiques dans ce domaine. Ces

organismes demandent aux grandes entreprises d'être exemplaires et d'être des agents pour aider leurs fournisseurs et notamment les PME à intégrer la RSE dans leur stratégie.

La vision messianique s'inscrit dans un cercle vertueux : augmenter la qualité sociale et environnementale des fournisseurs confère un avantage économique à l'entreprise et inversement il y a un risque important à ne pas être vigilant sur les pratiques des fournisseurs. L'intégration dans la chaîne de valeur implique un partenariat et un partage des objectifs de RSE (Lapointe et Gendron, 2004). Dans cette perspective, les dispositifs de contrôle mis en avant doivent répondre à cette vision « messianique » et outre des demandes d'engagements sur des codes de conduites, ils doivent être accompagnés de dispositifs de formation, d'assistance et de conseil, de renforcement des compétences, surtout lorsque les fournisseurs ou les sous-traitants sont des PME ; ils s'inscrivent dans une relation suivie, un dialogue et une coopération qui permettrait d'entrer dans une forme de réseau. Le *business case*, - c'est-à-dire des avantages économiques liés à la qualité du fournisseur et au potentiel d'innovation partagé - reste la condition sous jacente de l'inscription de la grande entreprise dans cette mission de diffusion de la RSE le long de la chaîne d'approvisionnement et le terme de « partenariat » est celui qui revient le plus souvent dans les discours et les rapports pour qualifier cette relation.

1.2. La vision « défensive »

La vision « défensive » se situe dans un contexte où les parties prenantes sont puissantes, et où la responsabilité du donneur d'ordre est mise en cause. Les stratégies d'externalisation répondent souvent à des objectifs de réduction des coûts salariaux mais aussi à la volonté des sortir du strict périmètre de responsabilité les impacts environnementaux et sociaux négatifs générés par l'activité en les reportant sur les fournisseurs notamment dans des pays à législation moins contraignante. Face à cette stratégie d'évitement (Oliver, 1991), les acteurs de la société civile ont dénoncé l'hypocrisie du périmètre de responsabilité de l'entité juridique (Nike pour les conditions de travail chez ses sous-traitants, Home Dépôt pour ses approvisionnements en bois tropicaux, Total pour son choix d'un transporteur maritime non fiable dans le naufrage de l'Erika...) et ont fait pression sur ces grands groupes pour que la chaîne d'approvisionnement n'échappe pas au périmètre de la responsabilité de l'entreprise.

La dénonciation, relayée par les médias, des pratiques contraires aux valeurs acceptables par la société, fait courir un risque important à la réputation de l'entreprise. Le risque de réputation lié à la chaîne d'approvisionnement est d'autant plus fort que les conditions de la production sont difficilement maîtrisables. C'est le cas quand les intervenants sont nombreux,

situés dans des pays où les législations sont faibles et mal appliquées et dans lesquels les conditions économiques et sociales sont mauvaises alors que la vigilance des ONG est forte (Roberts, 2003); tel est notamment le cas des industries de la confection ou de la chaussure de sport.

L'objectif du contrôle inter-organisationnel est donc de protéger l'entreprise cliente des risques notamment de réputation. On retrouve dans cette vision l'objectif de réduction de l'incertitude. Les codes de conduite ou autres chartes d'achat intégrées aux clauses contractuelles constituent, pour les tiers, l'affichage des conditions sociales et environnementales servant à la sélection des fournisseurs et ils sont censés donner l'assurance de leur comportement socialement responsable ; il en est de même pour l'exigence d'une certification ISO14000 ou EMAS. Les services « achats » classent les fournisseurs selon le niveau de risque probable et les dispositifs de contrôle sont d'autant plus vigilants que cette probabilité est forte. En conséquence, les critères retenus pour évaluer les performances RSE dans ce domaine sont relatifs à l'existence et à la vérification de l'application de codes de conduite et autres chartes, avec une analyse d'autant plus approfondie que le produit, le pays ou le marché sur lequel opère le fournisseur est risqué.

1.3 Dispositifs de contrôle mis en œuvre et finalités : quelle cohérence ?

Afin de déployer les objectifs annoncés de leur stratégie RSE et de maîtriser les risques environnementaux et sociaux liés à la chaîne d'approvisionnement, les dirigeants mettent en place des dispositifs de contrôle inter-organisationnel formalisés. Les entreprises que nous avons étudiées, ont un discours messianique, mais lorsqu'elles déploient effectivement une stratégie RSE forte, les instruments répondent plutôt à une logique « défensive » ; en effet, avec la gestion des fournisseurs et des achats, la RSE est introduite au cœur des stratégies économiques ; elle n'intervient plus en périphérie, mais touche les activités clés ; elle ne peut que s'inscrire dans des objectifs économiques tout en se réclamant d'une perspective gagnant-gagnant.

Les dispositifs qui accompagnent cette gestion responsable de la relation fournisseurs sont relatifs soit à la sélection des fournisseurs, soit au déroulement des opérations. Parmi les entreprises étudiées, certaines inscrivent leur vision développement durable dans les conditions générales des contrats d'achat, sans demander pour autant d'engagements à leurs fournisseurs. D'autres imposent, à tout ou partie de leurs fournisseurs et sous traitants, de s'engager contractuellement à respecter un code de conduite spécifique ou sectoriel voire une charte dépendant d'un accord cadre international défini avec les syndicats comme par

exemple chez EDF ou Renault. Comme nous l'avons signalé, à l'instar des dispositifs qualité, les clients ou donneurs d'ordre les plus pro-actifs demandent à leurs fournisseurs d'être certifiés ISO 14001 ou de disposer d'un système de management environnemental standardisé.

Dans ce cadre, pour réduire l'asymétrie d'information, l'information technique et financière détenue sur les fournisseurs les plus importants est complétée par des questionnaires sur les pratiques et performances sociales et environnementales. Les informations reposent sur des auto-déclarations, mais elles sont recueillies et validées par les acheteurs, correspondants habituels des fournisseurs, et elles donnent lieu à un diagnostic, voire une notation extra-financière au vu des critères retenus.

L'audit par des équipes internes ou des tiers extérieurs devrait renforcer ces dispositifs ; l'importance des contrôles indépendants est soulignée dans la quasi-totalité de la littérature académique et managériale (Müller et Seuring, 2006). L'influence effective de la grande entreprise sur ses fournisseurs dépend dans une très large mesure de la fréquence et du sérieux des contrôles et audits effectués sur ces domaines (Jorgensen et Knudsen, 2006). Le pourcentage de fournisseurs stratégiques ou risqués audités est un critère d'appréciation de la performance dans ce domaine. Les insuffisances sont signalées au fournisseur qui doit y remédier et l'acheteur est en charge de l'assister. La cessation de la relation commerciale est toujours évoquée, en cas de manquement à certains critères incontournables en matière de droits humains, de santé ou de sécurité, critères générant des risques juridiques ou de réputation pour le client ou le donneur d'ordre. Si elle existe, dans les entreprises « responsables », cette logique d'exclusion n'intervient qu'après une négociation avec le fournisseur afin d'obtenir une correction des manquements.

En fait, le respect de critères RSE est imposé avec plus ou moins de rigueur selon le type de fournisseur et le genre de risque qui lui est attaché. Il faut noter que si les audits se sont développés chez les fournisseurs des pays du Sud pour des raisons évidentes de risque de réputation, ils sont peu fréquents dans les pays du Nord. Les méthodologies d'évaluation des performances extra-financières des fournisseurs ou sous-traitants devraient aussi être utilisées dans le processus de sélection de nouveaux fournisseurs, lors d'appels d'offre qui ne seraient plus seulement « au moins disant ». Ces méthodologies sont encore incertaines et, dans les entreprises étudiées, elles ne sont appliquées pour l'instant qu'à titre expérimental sur certains fournisseurs et essentiellement sur les achats centralisés au niveau groupe.

Formellement les codes de conduites et autres chartes s'adressent aux fournisseurs de premier rang et demandent à ces fournisseurs de répercuter ces pratiques ceux du deuxième ou

troisième rang. Ainsi, on assiste à un report sur les fournisseurs de l'obligation de RSE avec des clauses contraignantes qui peuvent aller, comme on l'a vu, jusqu'à la rupture de la relation commerciale en cas de manquements graves

La vision « défensive » n'exclut pas la vision « messianique » : les progrès imposés ici au nom du risque permettent aux fournisseurs et sous traitants d'améliorer leur management, d'acquérir de nouvelles compétences et au donneur d'ordre de disposer de partenaires plus fiables ; les bénéfices mutuels sont mis en avant (C.R.Carter et M.M Jennings, 2004 ; I.Maignan *et al.*, 2002). Le soutien aux petits fournisseurs, la construction de partenariats, les contrôles effectués auprès des fournisseurs, l'animation de plan de progrès et le partage de bonnes pratiques, sont autant de critères de performances d'une gestion responsable de la relation fournisseurs pour une agence de notation extra-financière comme Vigeo.

Partie 2 : Le contrôle inter-organisationnel de la RSE : déterminants et limites

G.Nogatchewsky (2004) a identifié quatre configurations de contrôle dans les relations clients fournisseurs dont les caractéristiques sont : le rapport de force et de la dépendance économique entre client et fournisseurs, l'organisation de la fonction achat et son degré de centralisation au sein du groupe. Notre analyse des impacts de l'introduction, dans les finalités du contrôle, d'une vision messianique ou défensive de la RSE, est essentiellement limitée aux grandes entreprises dans leur rapport avec des fournisseurs ou sous-traitants PME. La question de leur responsabilité sociale et environnementale est donc posée dans un rapport de force qui leur est plutôt favorable. En termes d'organisation de la fonction achat, nous n'avons travaillé que sur la partie des achats « centralisée » au niveau du groupe, mais il faut noter que dans tous les groupes étudiés, cette part est croissante ; elle suppose notamment la définition de procédures de sélection des fournisseurs et de procédures d'approvisionnement auprès des fournisseurs référencés mises en œuvre soit par des acheteurs par famille de biens achetés, soit par des directeurs d'unités décentralisées. Tous les groupes étudiés ont nommé un responsable « en charge du développement durable » au sein du service achats.

Le contrôle a pour but de réduire l'incertitude et d'imposer le pouvoir de l'entreprise cliente. Comme le souligne Nogatchewsky (2004), l'influence est d'autant plus significative que le sous-traitant ou le fournisseur dépend économiquement (volume d'affaire et nature de l'activité) du donneur d'ordres ; cependant cette dépendance économique ne s'accompagne pas d'une possibilité de contrôle semblable à un contrôle au sein de l'organisation. Les décisions de management sont le fait du fournisseur ; il pilote son entreprise et ne souhaite pas

voir son client s'immiscer dans son management. Il y a asymétrie d'informations et risque d'opportunisme (approche transactionnelle). D'ailleurs, l'impossibilité d'obtenir des informations au-delà des fournisseurs de premier rang dans la chaîne d'approvisionnement est un argument fort pour limiter le champ de la responsabilité à ce niveau. Ces caractéristiques structurent les approches théoriques transactionnelles ou relationnelles du contrôle inter-organisationnel.

2.1 Typologies des modes de contrôle inter-organisationnels de la RSE

Pour reprendre les typologies classiques des modes de contrôle inter-organisationnels (Ouchi, 1979 ; Dumoulin *et al.*, 1997 ; Van der Meer-Koosistra *et al.*, 2000 ; Langfield-Smith *et al.*, 2003), le contrôle exercé par le donneur d'ordre est soit un contrôle par le marché, soit un contrôle par la bureaucratie⁵, soit un contrôle par la confiance (par le clan selon Ouchi, 1979) . Les deux premières formes s'inscrivent dans l'approche transactionnelle (Williamson, 1975). Dans le mode de contrôle par le marché la sélection se fait par le prix et exclut la prise en compte d'indicateurs non mesurables précisément ; ce mode de contrôle est activé pour des fournisseurs non stratégiques, substituables et il répond à un objectif de réduction des coûts ; la mise en concurrence se fait sur un cahier des charges précis qui peut comporter des conditions précises relatives aux certifications ISO14001 ou OHSAS 18001..., les objectifs plus globaux, environnementaux et sociaux sont ignorés. Le client ne s'immisce pas dans la gestion du fournisseur et le contrôle est uniquement un contrôle sur les résultats économiques. Même si le client transmet ou fait signer symboliquement un code de conduite, celui-ci n'est jamais l'objet d'un contrôle. Le contrôle par le marché exclut donc de fait un contrôle de la RSE chez les fournisseurs et les place hors du champ de la responsabilité du groupe client. Lorsque l'environnement est incertain, la fourniture importante voire stratégique, les intérêts divergents et les performances environnementales ou sociales requises, difficilement mesurables, le mode de contrôle activé est le contrôle par la bureaucratie ; l'entreprise cliente met en place des mécanismes qui peuvent être lus au travers de la théorie de l'agence ; la divergence d'intérêt et l'asymétrie d'information lui font courir des risques qu'elle va essayer de limiter en mettant en place des dispositifs de surveillance, audit de la conformité aux codes de conduites, demande de reporting sur des performances environnementales ou sociales ...; dans ce cas, bien qu'étant des entités indépendantes, les fournisseurs sont alors inclus, au

⁵ L'approche des coûts de transaction désigne également ce contrôle comme « contrôle hiérarchique » ; ce terme peut cependant entraîner une confusion avec le contrôle par le chef hiérarchique direct.

moins formellement dans les procédures de l'entreprise cliente qui cherche à influencer les comportements car les résultats environnementaux ou sociaux sont peu mesurables dans l'horizon de contrôle retenu pour les performances économiques ; le contrôle est formellement coercitif puisqu'il est présenté comme une condition préalable à la commande. Une troisième forme de contrôle plus informelle et reposant sur la confiance et le contrôle social est proposée par Dekker (2004) ; elle est basée sur les théories de l'échange social ⁶ ; dans cette approche, les intérêts sont ressentis comme convergents et les valeurs sont partagées ; la phase de sélection du partenaire est donc fondamentale (Dumoulin *et al.*, 1997) ; les firmes construisent progressivement, dans la durée, une relation de coopération ; basée sur des relations sont plutôt informelles (Dupuy *et al.*, 1997) et interpersonnelles. Le contrôle formel de la bureaucratie peut être complémentaire du contrôle par la confiance ; Nogatchewski (2004) souligne que dans les situations de partenariat, le client développe des contrôles fréquents mais que ces rencontres répétées favorisent l'instauration d'un climat de confiance.

Le discours des grandes entreprises qui affichent des objectifs de RSE présente ce mode de contrôle, comme la référence pour le contrôle de la gestion « responsable » de la relation fournisseur. Les bonnes pratiques citées s'y rattachent et il est totalement inscrit dans la vision messianique.

Le contrôle de l'entreprise réseau qui résulte des nouvelles formes d'organisation de la production s'inscrit dans cette dernière approche. « *Les entreprises réseaux sont des organisations décentralisées, composées par des centre de production et/ou de décisions relativement autonomes* » (Mariotti, 2005, p.21) ; elles rassemblent plusieurs acteurs, métiers, compétences et l'efficacité d'ensemble est liée à la qualité des relations entre les entités ; le contrôle du réseau est, avant tout, relationnel, basé sur la confiance, la complémentarité des acteurs, et la durée longue de la relation. Ce modèle d'organisation est particulièrement bien adapté à l'éco conception et on voit bien que, dans ce cas, la responsabilité environnementale est consubstantielle de l'activité.

Les trois modes de contrôle inter-organisationnels sont résumés dans le tableau ci-dessous, que nous avons établi en nous inspirant du tableau de Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) p.62 et de Langfield-Smith et Smith (2003) p 288-289, et en le complétant par le tableau de Powell, 1990, p.300⁷ : Il reprend les principales questions présentées dans l'étude de synthèse sur les modes de contrôle par E.Chiapello(1996)

⁶ Pour une étude détaillée de la littérature relative au contrôle inter-organisationnel voir Donada C. et al., (2007)

⁷ Cité en page 52 par Mariotti (2005), op.cit.

	marché	bureaucratie	Réseau - confiance
Déterminants			
Caractéristiques de la transaction	Résultats mesurables Contrats à court terme répétition	Résultats mesurables ou règles contractuelles Contrat à MT	Peu de répétition résultat non mesurable Contrat à LT
Environnement de la transaction et moyen de communication	Beaucoup d'acteurs Le prix du marché comprend toutes les informations Peu d'encastrement social	Risque de marché moyen ou fort : incertitude Mise en place de routine Les facteurs institutionnels ont de l'influence	Incertitudes et risques forts Importance de la relation Fort encastré social et institutionnel
Les acteurs			
Buts des acteurs et climat	Conflits d'intérêts	Conflit d'intérêts ; on se protège contre l'opportunisme	Convergence à long terme , complémentarité, bénéfice mutuel, confiance
Caractéristiques et engagement des acteurs dans la relation	Acteurs nombreux ; peu de coûts de changement ; engagement faible	Asymétrie de pouvoir, risque moyennement partagé ; Engagement moyen	Rôle de la réputation, de l'expérience passée ; risques partagés Engagement fort
Le contrôle			
Objectifs du contrôle	Saisir les opportunités du marché	Réduire l'incertitude exercer son pouvoir	Renforcer la convergence des buts
Mécanismes de contrôle (sur quoi ? et comment ?)	Pas d'instruments spécifiques, mise en concurrence Pas de contrats détaillés Contrôle formel sur les résultats (prix marge) éventuellement certifications ISO14001 exigée	Contrôle des résultats (objectifs fixes) et des comportements formels ; procédures, contrats détaillés (code de conduite signés et audités) Sélection des fournisseurs sur la base de critères formels	Contrats larges Evaluation de performance sur des résultats larges et sur un temps long Communication forte et partage d'informations
Influence sur les fournisseurs	Faiblement coercitive	Coercitive	Non coercitive : recommandations requêtes
Réaction du contrôlé			
Réaction	instrumentale	aliénation	implication
RSE et fournisseur	Hors du champ RSE	Conformité formelle, éventuellement effective aux exigences RSE	Intégrée effectivement à la relation dans une perspective gagnant-gagnant

Tableau 1 : typologie des modes de contrôle inter-organisationnel et RSE dans la gestion de la relation fournisseur

Ces modes de contrôle ne sont pas exclusifs et au sein des groupes étudiés, les trois approches du contrôle coexistent et sont relatives à des familles de fournisseurs différentes. Dans les groupes étudiés, les pratiques de contrôle RSE des fournisseurs s'inscrivent pour l'essentiel des fournisseurs, soit dans un processus de contrôle par le marché soit dans un processus bureaucratique. Dans les deux cas, les outils mobilisés sont avant tout contractuels : signature

d'un code de conduite ou autre clause dans les contrats de fourniture. S'il n'y a pas de vérification formelle de la mise en œuvre de ces clauses chez les fournisseurs, le modèle est celui du marché ; en cas de mise en œuvre d'une mesure de performance soit par un audit, soit par une évaluation faite par l'acheteur en charge de cette relation, on est dans le mode de contrôle bureaucratique. Mais l'écart entre les dispositifs et les discours est important. Nous avons, chez chacun de nos interlocuteurs recueilli quelques exemples de contrôle coopératif type réseau, cités toujours comme des « bonnes pratiques » destinées à montrer l'engagement de l'entreprise en matière de RSE, sa volonté de faire progresser ses fournisseurs PME et le cercle vertueux du gagnant-gagnant dans lequel ces pratiques s'inscrivaient. Pour l'essentiel, ces exemples étaient liés à des innovations sur les produits ou à des processus réduisant les impacts environnementaux. Le contrôle basé sur la confiance semble au niveau des discours le plus adapté au contrôle inter-organisationnel de la RSE ; tous les interlocuteurs rencontrés soulignent l'importance des relations interpersonnelles dans les échanges et de leur inscription dans le temps ; cependant relativement au volume des achats ou au nombre de fournisseurs, les relations partenariales en matière de RSE restent encore marginales. Peut-il en être autrement ? Comme le souligne Heydenreich (2003)⁸ le réseau de relations ne doit pas trop être complexe, et le nombre de fournisseurs à gérer dans ce contexte par un acheteur doit être limité.

Les pratiques de contrôle que nous avons qualifiées de « bureaucratiques », peuvent être analysées en fonction de l'importance donnée à chaque levier du contrôle (Simons (1995) : Il s'agit avant tout, d'un contrôle formel sur les comportements qui repose sur des procédures et des engagements contractuels, qui fixe les limites (Système de délimitation) ; actuellement, « le système de diagnostic », à travers l'évaluation des performances environnementales ou sociales du fournisseur par des questionnaires est embryonnaire et lorsqu'il existe, il ne comporte pas encore dans un système de suivi ; ces pratiques s'inscrivent sur une « vision » plutôt défensive destinée à limiter les risques de réputation ; quelques processus de formation et de dialogue sont mis en place (système interactif) et ils sont présentés comme des opportunités pour le fournisseurs de développer des stratégies plus environnementalement ou socialement responsables ; le système interactif est un levier qui peut faire entrer certains fournisseurs contrôlés bureaucratiquement, dans le mode réseau.

2.2. Les limites du contrôle inter-organisationnel de la RSE

⁸ Cité par B.Philipp, 2006

La recherche d'une performance globale est une utopie mobilisatrice (Capron *et al.*, 2006) . Il s'agit d'un concept symbolique dont l'effectivité implique une convergence des objectifs économiques, environnementaux et sociaux. Or, les entreprises qui introduisent des objectifs de développement durable dans leur stratégie fonctionnent dans la logique du *business case*, c'est-à-dire que l'ensemble des décisions relatives aux domaines environnemental ou social est orientée vers la réalisation des objectifs économiques. La gestion responsable de la relation fournisseur n'échappe pas à cette logique et, comme nous l'avons vu, le discours met en avant le cercle vertueux du fournisseur qui améliore simultanément ses performances économiques et sociétales et celles de son client. Force est de constater que ces cas ne sont pas nombreux et que les exigences des clients en matière de responsabilité environnementale ou sociale constituent plutôt des contraintes supplémentaires voire contradictoires avec les exigences économiques et que les deux systèmes de contrôle inter organisationnel entrent en conflit. L'effectivité du contrôle RSE peut être appréciée en fonction des réactions des fournisseurs et de leurs changements de comportement éventuels en matière environnementale et sociale.

Le dilemme entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux et environnementaux apparaît assez vite : le recours à l'externalisation obéit souvent à un retour à la régulation par le marché, et notamment par les prix. Comment, dès lors, concilier les pressions sur les prix qui s'exercent sur les fournisseurs et sous-traitants avec le renforcement des contraintes et des exigences supplémentaires qui ont un coût de mise en œuvre ? Le fournisseur se trouve au centre d'une injonction contradictoire : La théorie néo institutionnelle affirme que, dans cette situation, la seule réponse possible est le « découplage » (Quairel, 2006a) du contrôle et de la mesure de performance et l'adaptation formelle aux contraintes conflictuelles sans changement des pratiques. Le fournisseur va, en général, privilégier la contrainte la plus forte (Abernethy et Chua, 1996); si les contrôles en matière de RSE ne sont pas très contraignants, la conformité deviendra purement formelle (Auberger *et al.*, 2005). Cette logique de marché entraîne également une mise en concurrence et des changements fréquents de fournisseurs ; si les relations ne sont qu'à court terme, il est impossible de construire un apprentissage durable de la RSE avec les fournisseurs. En d'autres termes, lorsque le contrôle inter-organisationnel économique obéit à une logique de marché, le contrôle RSE ne peut être mis en œuvre que symboliquement ; si la famille de fournisseurs peut entraîner des risques de

réputation importants, le contrôle deviendra bureaucratique, l'influence reste symbolique, avec une conformité *a minima* du fournisseur sans évolution notable de ses pratiques.

Le contrôle inter-organisationnel est mis en œuvre avant tout par les acteurs opérationnels : acheteurs ou responsables de business units. Les systèmes d'incitation de ces acheteurs et leur culture sont très éloignés du développement durable et de la RSE. Leur formation et leur métier reposent sur la culture de l'efficacité technique et économique ; pour beaucoup d'entre eux, les critères environnementaux, mais surtout les critères sociaux au-delà des législations, ne font pas partie des exigences « normales » de l'approvisionnement. La notion de coût global n'est pas un critère dans leurs décisions. Ils ne souhaitent pas faire de l'ingérence chez leur fournisseur, augmenter un niveau d'exigence et de contrôle déjà élevé et rendre la négociation encore plus tendue. De plus, leur système d'incitation repose sur des critères économiques de marge, donc ils ne souhaitent en aucun cas concéder une augmentation de prix pour obtenir une meilleure qualité RSE. Dans une enquête auprès des directeurs achats de 38 grandes entreprises françaises, O.Bruel et O.Menuet, (2006) l'évaluation des performances individuelles et collectives ne comporte la dimension développement durable que chez 10% des entreprises interrogées. Dans les entreprises pro-actives que nous avons rencontrées, des formations de sensibilisation des acheteurs démarraient mais les systèmes d'incitation et d'évaluation des acheteurs restaient basés sur des critères économiques (marge, qualité, délais).

Les contradictions entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux et entre les dispositifs de contrôle qui leur sont associés se traduisent par une très faible influence des grandes entreprises clientes sur les PME fournisseurs ou sous-traitantes en dépit des objectifs de RSE annoncés, notamment pour les fournisseurs qui ne sont pas inscrits dans un partenariat stratégique. L'introduction de critères environnementaux et sociaux dans le contrôle de la gestion de la relation fournisseur fait entrer la RSE au cœur de l'activité économique, il n'est donc pas étonnant que les objectifs de rentabilité dominant et que les freins soient si importants dès qu'il y a conflit entre les objectifs de la « *triple bottom line* ».

Toutes les caractéristiques du contrôle RSE de la gestion de la relation fournisseur : objectifs mal définis voire contradictoires, résultats non mesurables, connaissance limitée des processus d'élaboration d'un management responsable, critères d'évaluation vagues et mal définis, asymétrie forte d'informations, devraient, en théorie, conduire à l'adoption de modes de contrôle sociaux (Hopwood, 1976 ; Ouchy, 1979)⁹, contrôle des comportements ne

⁹ Pour une revue de littérature anglo-saxonne sur le contrôle social voir P.Langevin et G.Naro (2003)

reposant pas sur une standardisation des procédures mais plutôt sur des normes sociales partagées ; le contrôle devrait donc passer soit par une sélection des fournisseurs qui partagent les mêmes valeurs, soit par une socialisation notamment à travers la formation aux enjeux du développement durable de tous les acteurs, fournisseurs et acheteurs. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que les contrôles mis en œuvre du type « bureaucratiques » soient mal adaptés et peu efficaces.

Conclusion

A partir de l'analyse des pratiques de contrôle RSE de la gestion de la relation fournisseur dans cinq groupes industriels engagés dans des stratégies intégrant le développement durable et à partir des modes de contrôles inter-organisationnels économiques largement déterminés par la dépendance économique (Nogatchewski, 2004) et de la force des objectifs RSE de l'entreprise, il est possible de définir quatre situations de contrôle de la RSE dans la relation fournisseur (cf. tableau 2). La convergence entre les objectifs environnementaux et sociaux et les objectifs économiques dépend du *business case* : économie, diminution du risque, anticipation de législation contraignante..., mais aussi de l'engagement de la direction et de la représentation qu'elle se fait de cette convergence

<i>Force de la stratégie RSE chez le client</i> <i>Contrôle inter organisationnel économique du fournisseur</i>	Intérêt économique réel pour la RSE dans les achats Volonté forte de la direction	Coûts élevés, freins importants pour la RSE dans les achats Faible engagement de la direction
Approche transactionnelle : contrôle par le marché ou la bureaucratie	<u>Situation 1</u> Contrôle bureaucratique effectif de la RSE du fournisseur avec audit et évaluation des performances Injonction contradictoire possible	<u>Situation 2</u> Aucun contrôle effectif ; logique du marché ; contrôle symbolique
Approche relationnelle : Relation à long terme, coopération,	<u>Situation 3</u> RSE introduite dans une optique gagnant-gagnant ; vision réseau ; partenariat sur les produits, apprentissage réciproque, innovation	<u>Situation 4</u> Dépendance de la politique du fournisseur Pas de contrôle effectif RSE de la part du client

Tableau 2 : Situations de contrôle inter-organisationnel de la RSE

La RSE est déployée au sein d'un réseau limité de fournisseurs partenaires en fonction des déterminants forts identifiés : intérêt économique convergents, importance stratégique et

risque du fournisseur, histoire et nature économique de la relation.(situation 3) Les autres modes de contrôle inter organisationnels marché et bureaucratie, basés sur une approche transactionnelle entre des acteurs ayant des intérêts divergents, conduisent à des conformités purement symboliques (situation 2) ou effectives mais limitées (situation 1). Le contrôle bureaucratique dans la situation 1 entraîne une réduction de l'asymétrie d'information et une obligation de transparence plus grande chez le fournisseur ; cela augmente les coûts de transaction, notamment en raison des audits à mettre en œuvre et impose aux acheteurs des procédures supplémentaires. Tout en étant plus exigeantes en matière de RSE, il est hors de question dans ce cas, de diminuer les pressions à la baisse sur les prix d'achat ; à moyen terme les grandes entreprises clientes placent donc leurs fournisseurs face à des injonctions contradictoires et dans des situations de contraintes fortes qui reportent une partie du coût de la RSE sur les PME fournisseurs ou sous-traitantes ; dans cette situation, les entreprises intègrent donc leurs fournisseurs dans leur périmètre de responsabilité sans en supporter la totalité des coûts. Le contrôle peut alors difficilement être un facteur de progrès de la RSE chez le fournisseur en raison des pressions fortes exercées sur les prix. Cependant si la stratégie RSE est fortement soutenue par la direction et si le fournisseur recherche activement les opportunités dans ce domaine, les intérêts peuvent se rapprocher et de nouveaux partenariats peuvent se nouer ; le réseau partageant les valeurs du développement durable peut s'étendre. La situation 4 inverse l'initiative du contrôle RSE ; au sein d'un réseau de partenaires économiques, ce sont les fournisseurs qui prennent l'initiative d'élargir le contenu de la relation en intégrant des performances environnementales ou sociales ; l'entreprise cliente n'inclut pas ces objectifs dans son contrôle.

Face à un discours qui affirme une responsabilité globale à l'égard de la chaîne d'approvisionnement, les dispositifs de contrôle de la RSE dans la relation fournisseur restent peu développés ; le mode de contrôle social basé sur la confiance et les valeurs partagées est le seul mode adapté compte tenu des difficultés d'évaluation des performances extra financières ; il ne peut donc couvrir qu'un petit nombre de fournisseurs. Si les responsables des « achats » durables disposaient d'outils de mesure des performances environnementales ou sociales de leurs fournisseurs, ils intégreraient sans doute un plus grand nombre d'entre eux dans le périmètre de la RSE. Les chercheurs en comptabilité ont donc dans ce domaine une responsabilité importante !

Bibliographie

Abernethy M.A., Chua W.F (1996), « A field study of control systems redesign : the impact of institutional processes on strategic choice », *Contemporary Accounting Research*, Vol.13, p.569-606.

Acosta, Marcillac (de) et Seddiki (2005), « Les PME et les exigences de leurs grands donneurs d'ordres : un levier pour une meilleure responsabilité sociale des PME ? » *Master RSE, Paris XII, Décembre 2005*

Auberger M.N. et Quairel F. (2005), « Les PME seront-elles socialement responsables ? », in Dupuis JC. Et Le Bas C. (ed), *Le management responsable*, Paris, Economica.

Bouquin H. (2004), “ *Le contrôle de gestion*”, PUF, Paris.

Bruel O. et Menuet O.(2006), « La fonction achat et le développement durable : benchmarking sur les pratiques », *Résultat d'une enquête effectuée en 2006 au sein de l'ACA*, www.hec.fr/MIL.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte.

Capron M. et Quairel F.(2006) , "Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale" , *Revue des Organisations responsables Vol ., N°1, pp.5-17*.

Carter C.R. et Jennings M.M.(2004), “The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis”, *Journal of Business Logistics*, Vol.25, N°1, p.145-186.

Chiapello E.(1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol.2 Tome 2, pp.51-74

Donada C. et Nogatchewsky G. (2007), « Vassal or lord-buyers : How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationship ? », *Management Accounting Research*, à paraître

Dumoulin R. et Gbaka A. (1997): « Contrôle d'entreprise et réseau stratégique », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol.1 Tome 3, pp.23-38.

Dupuy Y. et Guilbert N. (1997), « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol.1 Tome 3, pp.39-52.

Dekker H.C. (2004), « Control of inter-organizational relationships : evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting Organization and Society*, N°29, p.27-49.

- Elkington J. (1999), *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- GRI (2006) , *Ligne directrices pour les rapports de développement durable*, version soumise à consultation publique janvier 2006-mars 2006.
- Hopwood A. (1976), *Accounting and human behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- ISO (2006), Compte rendu de la 3^{ème} réunion de l'ISO/TMB.WG mai 2006, Lisbonne.
- Jorgensen A.L.et Knudsen J.S (2006)., « Sustainable competitiveness in global value chains : how do small Danish firms behave ? », *Corporate Governance*, Vol.6, N°4, pp.449-462
- Langevin P. et Naro G. (2003), « Contrôle et comportements : une revue de littérature anglo-saxonne », *XXIVème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain la Neuve*, 25 p.
- Langfield-Smith K. et Smith D. (2003), "Management control system and trust in outsourcing relationships", *Management Accounting Research*, N°14, p.281-307.
- Lapointe A.et Gendron C, (2004), "La responsabilité sociale de l'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? », 7^{ème} CIFPME, Montpellier, octobre
- Maignan I. et al.(2002), « Managing socially responsible buying », *European Management Journal*, Vol.20, N°6, p.641-648.
- Mariotti F. (2005), *Qui gouverne l'entreprise réseau ?*, Paris, Presses Sciences Politiques.
- Müller M. et Seuring S., (2006), « Conceptualising sustainable supply chain management, IFSAM VIIIth World Congress, september, Berlin, 40p.
- Nations Unies (2000) : Pacte Mondial, <http://www.un.org>
- Nogatchewsky G. (2004), "Les configurations de contrôle dans les relations clients-fournisseurs », Thèse de doctorat es sciences de gestion soutenue à l'université Paris Dauphine le 8 octobre 2004.
- OCDE (2000) : *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (révision 2000)*, <http://www.oecd.org>
- Oliver C. (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, Vol. 16, N°1, p.145-179.
- ORSE (2003), Rapport : *L'accompagnement des PME par les très grandes entreprises*, 47 p. Paris.
- Ouchi W.G. (1979), « A conceptual framework for design of organizational control mechanisms », *Management Science*, N°25, p.833-848.

Philipp B. (2006) , « Multinational's sustainable supply chains and influence exertion in the US and outside the US : a comparative approach », working paper, www.ciber.gatech.edu

Quairel F.(2006a) : « Le pilotage des stratégies de développement durable : performance globale vs performance découplée » *XXVIIème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain la Neuve*, 19 p.

Quairel F.(2006b) : « La RSE aux frontières de l'organisation : entre ouverture et protection : exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels », *1^{er} congrès de RIODD, décembre 2006, Paris ; Actes CDRom*, 21p.

Roberts S. (2003), « Supply chain specific ? understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives », *Journal of Business Ethics*, N°44, p.159-170.

Simons R. (1995), *The levers of Control*, Harvard Business School Press, Boston.

Van der Meer-Kooistra J. et Vosselman E.G.J. (2000), “management control of interfirm transactional relationships”, *Accounting Organization and Society*, N°25, p.51-77.

Walton et al. (1998), “The green supply chain: Integrating suppliers into environmental management process”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*.

Weick K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, M.A.: Addison-Wesley.

Williamson O.E.(1975) : *Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press.